

# 可視経営と組織風土

ー内部統制のスタンダードモデルと組織設計への関連視座に寄せてー

井戸賀 文 生

## 《内 容》

- I. 問題の所在～可視経営と内部統制の内的連関
- II. 日本企業に求められる内部統制の構築モデル
  - (1) 内部統制への認識～アメリカと日本の認識比較
  - (2) 二つの内部統制モデルと内部統制の要素
  - (3) 内部統制への対応と可視化による業務改善
- III. 可視化による内部統制スタンダードモデルと組織風土の確立
  - (1) 業務の可視化と標準化～標準化による能率の向上
  - (2) 雇用環境の変化と社内業務の可視化
  - (3) 共有による業務改善から組織風土改革
- IV. 監視機能と社内コミュニケーションの向上
  - (1) フラット化した組織形成と社内コミュニケーション
  - (2) 多様化する監視機能～内部告発機能と組織設計
  - (3) 社外のステークホルダーとのコミュニケーション
- V. むすびにかえて～可視経営への組織風土

## I. はじめに～問題の所在

周知のごとく日本企業の内部統制において社内外の両面から「企業経営のチェック機能（監視機能）の不全性」ーすなわち経営者のチェック機能の甘さが再三、指摘されてきた。そのための法制改革（商法改正ー監査役制度の強化や経営機構の改革）が幾度か行われてきた。今、日本企業に求められているものはかかる法制上の整備や財務会計上の技術的処理方法の問題ではなく、内部統制が組織的に機能する仕組み（フラット組織）であり、時代に合う迅速な意思決定と可視できる権力構造など新しい時代に合致した＜組織設計＞であろう。多様化する監視機能としてCSRの重要性や開かれた組織体制として内部告発機能の重要性、社外利害関係者とのコミュニケーション機能として株主・地域社会・消費者等々への対応、等々が重要となろう。

従来の内部統制は財務会計分野からの視点でのみ語られ、財務報告の適正性確保を目的とする活動としてとらえられてきた。しかしながら、1990年代後半より状況は大きく変わってくる。内部統制そのものに対する論調に変化をもたらす。すなわち、会計統制以外にコンプライアンスや経営方針・業務ルールの遵守、経営および業務の有効性・効率性の向上、リスク・マネジメントなど「より広い範囲が内部統制」の対象となる。内部統制は、いわゆるコーポレート・ガバナンスのための機能・役割という側面を強めている。

企業は、市場において社会的存在として存続する限り多様な利害関係者に遭遇し、それは限りなく増加し続ける。その意味で、内部統制は内部だけの統制の仕組みだけではなく、外部へ影響を与えるものに対する総てを含む統制システムでなければならない。その意味で、内部統制とは組織内部の＜狭義的な内部統制＞ではなく、外部へ影響のある＜広義的な内部統制＞も行わなければならない。そのための組織変化や環境変化に即応できる内部統制環境の構築—組織設計が何より必要となろう。それは企業の存立条件としての＜利潤性と社会性＞という両面への配慮と実現をめざす行動原理である。

日本企業は2008年3月期、日本版SOX法（企業改革法）施行に合わせて内部統制をいかに機能させるか！その仕組みづくりや法令遵守に向けての具体的対応が急務となっている。

すなわち、議論の段階から実践の段階を迎えている。新しい「会社法（2006年施行）」や改正「金融商品取引法（2007施行）」への対応で待ったなしの環境下におかれているのである。前者（会社法施行）に伴って大会社に対する内部統制システムの設置が既に義務づけられた。後者は金融庁が企業会計審議会に内部統制部会を発足させ、COSOフレームワークをもとに日本版SOX法と呼ばれる「財務報告にかかわる内部統制の評価および監査の基準案」公表（2005.12）、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準—公開草案—」公表（2006.11）に連関するものである。

本稿は、上記の日本企業における内部統制の課題について個別企業における「業務革新」との関連で言及するものである。アメリカ企業改革法（SOX法）を念頭に置きながら日本版SOX法の具体的内容を検証する。その場合、単なる法律上の検証ではなく、個別企業における「業務革新」（Re-Engineering）の先進的な取り組みの事例を挙げながら、可視化の＜ヒューマン・マネジメント＞を論じたい。何より、「業務革新」と「内部統制」の両輪を据えるアプローチから「可視化による標準化と組織風土の確立」問題、さらに「監視機能と社内コミュニケーションの向上」等の新しい組織課題にも言及したい。

## Ⅱ．日本企業に求められる内部統制の構築モデル

### （１）内部統制への認識比較～アメリカと日本

21世紀を迎え、内部統制システムの構築が大きな転換期を迎えた。アメリカにおいて、

2001年以降、エンロン、ワールドコムなど企業の粉飾決算が相次ぎ、会計不信・監査不信がおき、かつ市場経済の信頼性が失われた。これらの事件に対応してアメリカでは2002年、サーベンス・オクスレー法が成立する。一方、日本においても2006年の会社法制定に合わせて企業統治問題として「内部統制」が強く求められる風土になっている。

## 1. 2002年アメリカ企業改革法（SOX）の意味するもの

アメリカにおいて、2002年7月に法案を提出したポール・サーベンス上院議員、マイケル・オクスリー下院議員の名前から「サーベンス・オクスレー法」（企業改革法＝SOX法）が制定された。正式には、Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002（公開企業会計改革および投資家保護法）という。

SOX法においては、企業の不正会計の防止と、投資者の保護を謳っており、SOX法は11章69の条文で構成されている。

I. 公開会社会計監視委員会	(101条～109条)
II. 監査人の独立性	(201条～209条)
III. 会社の責任	(301条～308条)
IV. 財務ディスクロージャーの強化	(401条～409条)
V. 証券アナリストの利益相反	(501条)
VI. 証券取引委員会の財源と権限	(601条～604条)
VII. 調査および報告	(701条～705条)
VIII. 会社と刑事上の詐取行為に対する責任	(801条～807条)
IX. ホワイトカラー犯罪に対する規則強化	(901条～906条)
X. 法人税申告書	(1001条)
XI. 企業不正および説明責任	(1101条～1107条)

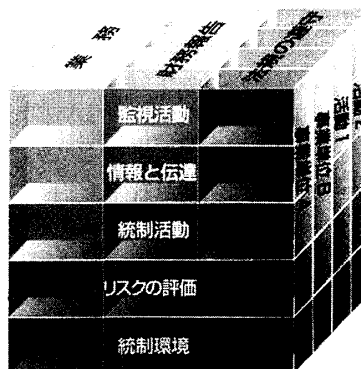
この11章の条文の中で特に重要とされているのが、III. 会社の責任の302条、IV. 財務ディスクロージャーの強化における404条、そして、IX. ホワイトカラーに対する規制強化の906条である。302条で「年次報告書と四半期報告書」、906条では「定期報告書」に経営者に宣誓を求めている。そして、404条では経営者による内部統制の有効性についての評価と監査人による内部統制への監査を求めている。

## 2. COSOが求める内部統制

内部統制は1992年、1994年にトレッドウェイ委員会組織委員会（COSO（Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission））が公表した『内部統制の総合的枠組み』が基準となっており、COSOレポートと呼ばれている。その中において、内部統制は3つの目的と5つの構成要素で構成されている（図表1参照）。

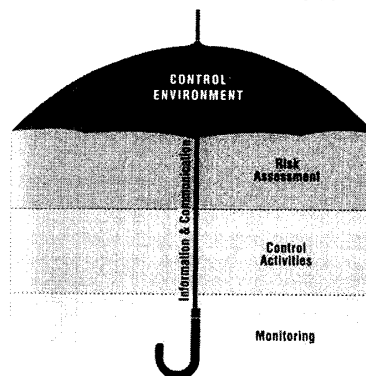
内部統制の目的として、（１）業務の有効性と効率性（２）財務報告の信頼性（３）関連法規の遵守の3点、構成要素として次の（１）統制環境（２）リスクの評価（３）統制活動（４）情報と伝達（５）監視活動の5点を求めている。

図表１ COSOキューブ



（出典：鳥羽至英・八田進二・高田敏文共訳『内部統制の統合的枠組み 理論編』白桃書房1996年）

図表２ 内部統制の構成



（出典：Ramos, Michael J., *How to Comply with Sarbanes-Oxley Section 404 : Assessing the Effectiveness of Internal Control* : John Wiley & Sons Inc 2006. P.41）

Ramos, Michael Jは上記の図表2のごとく、傘（umbrella）に喩えて、内部統制の構成を説明している。傘の背骨（軸）には「情報と伝達」機能を据えて全体を支える構図。次に、外部環境として「統制環境」をおく。そして、傘の内部に「リスク評価」、「統制活動」、「監視＝モニタリング」を要素として構成する<sup>注1</sup>。

さらに、2004年にERM（Enterprise Risk Management『全社的リスクマネジメントー統合的フレームワーク』）が公表された。ERMとは、これまでの部門単位で個別にやっていたリスク管理を全社的に横断して総合的に把握・調整し、最適なリスク管理を行うものである。また、その中で新たなCOSOフレームワークを公表している。

新たなCOSOフレームワークで求めている目的は次の（１）戦略（２）業務（３）報告（４）コンプライアンスの4点が求められている。そして、構成要素として、（１）内部環境（２）目標の設定（３）事象の識別（４）リスクの評価（５）リスクへの対応（６）統制活動（７）情報と伝達（８）モニタリングの8点が求められている。

このような、内部統制の構築は時に企業価値に逆作用をもたらす可能性がある。①コストの増大、②業務プロセスレベルの内部統制による企業活動の硬直化、③財務報告に影響しない内部統制の文書化、④会計監査人は訴訟リスク軽減と自らの収益増大のために、多くの内部統制について文書化・評価しようとする動機づけが働き、結果として重要性の低い文書化・評価が増大する等である<sup>注2</sup>。

また、こうした内部統制は正確な決算書を作成するための社内体制整備と外部監査を厳格に義務づけることになったため、「上場企業のコスト負担となっている」という市場参加者からの批判も起きている。米国取引委員会（SEC）と監査法人を監督する上場企業会計監視委員会（PCAOB）では、内部統制ルール緩和案を提示することとなった。

経営者が財務諸表の正しさを宣誓するなど企業改革法が求める基本的な義務を問題視する見方はない。株主権の強化や経営者の高額報酬の見直しなど企業統治ルールそのものは強化の方向にあり、この見直しは一部の過剰規制を緩めるのが目的とされ、こうした企業改革法の緩和へ動くのは、従来の規制が強すぎ、ニューヨーク証券取引所への新規上場を取りやめる動きが表面化するなど、企業の「米国離れ」の動きが背景にある<sup>注3</sup>。それとともに米国では、財務体力に乏しい企業が株式公開をやめて、MBO（マネジメント・バイ・アウト）により非公開企業に戻るというゴーイング・プライベートの事例もある<sup>注4</sup>。

### 3. 日本における内部統制の法整備と課題

日本における内部統制構築への最近の動きを見ると以下（図表3参照）のようになる。

図表3 日本における内部統制の構築

2003年4月	改正商法施行（委員会等設置会社の内部統制システム構築が義務化） 内閣府令第28号施行（コーポレートガバナンス、内部統制事項の開示が義務化、代表者確認書の任意添付）
2004年4月	監査法人を監視・監督する「公認会計士・監査審査会」が発足
2005年1月	東京証券取引所が有価証券報告書等の適正性に関する確認書適時開示に係る宣誓書を義務化
2005年6月	会社法成立（大会社の内部統制システムの基本方針策定が義務化）
2005年7月	金融庁（企業会計審議会内部統制部会）「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準（公開草案）」を公表
2005年8月	経済産業省「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについての指針」を公表
2005年12月	金融庁（企業会計審議会内部統制部会）「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準のあり方について」を公表
2006年5月	会社法施行
2006年6月	「証券取引法等の一部を改正する法律」、「証券取引法等の一部を改正する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律」が成立
2006年11月	金融庁（企業会計審議会内部統制部会）「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準（公開草案）」を公表
2007年2月	金融庁（企業会計審議会内部統制部会）「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の規準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」を公表

内部統制の構築の義務は経営者に求められているが、従業員・株主など利害関係者によって内部統制が機能しているかを監視するシステムが必要である。法律上は経営者に対して内部統制としての罰則が科せられることになるが、経営者だけの規制・統制で内部統制を機能させることには限界がある。

「実施基準」において課題とされている第一として、判断の誤り、不注意、複数の担当者による共謀の問題があげられている。その対策として考えられるのは判断の誤り、不注意に対しては業務の可視化・標準化によって一定で高い品質・サービスの提供が行なわれるようになると考えられる。さらに問題が発生した時、直ちに報告ができる組織環境を作っていくことが必要である。監視を強化することは従業員のやる気を低下させる可能性があり、コミュニケーションを強化し、不正が行なわれているのではないかという不審な点に関しては社内への内部通報もしくは適切な第3者への内部告発のできる組織環境づくりも極めて重要となってくる。

第二として、想定していなかった組織内外の環境への変化や非定形的な取引があげられている。対策としては組織に柔軟性をもたせることが必要である。可視化・標準化によってマニュアル化され、一定の質を保った業務活動を可能としてもマニュアル化によって硬直した組織となる可能性がある。新たな創造革新ができない組織環境になってしまえば可視化・標準化した意味が全くなくなる。常に、創造し更新して成長できる柔軟な組織環境の整備が内部統制として不可欠であるといえる。

第三として、費用と便益の問題があげられている。まず、内部統制に掛かる費用を投資と考え、内部統制の構築をしていくという認識が重要である。そして、内部統制の構築運用に対し中長期的に考えること、そして、内部統制の構築による効果を出すことが必要である。内部統制の構築が中途半端な形となってしまえば、無駄な費用となる。したがって、内部統制の構築によって業務が効率化し、便益が得られ、リスクを低減できる。

最後に、経営者による不正があげられている。カネボウ、西武鉄道、ライブドアなど経営者の不正が相次いでいる。対策としては、監査法人、従業員など利害関係者の監視機能が働く必要がある。特に、カネボウによる粉飾決算には監査法人が関与して問題となった。ここに、監査法人の独立性が叫ばれることになる。さらに従業員に対しては第三者に対する内部通報、内部告発ができる組織環境が必要である。

## (2) 2つの内部統制モデルと内部統制の要素

アメリカのエンロン、ワールドコムなど企業の粉飾決算事件のごとく、日本においてもカネボウ、西武鉄道、ライブドアと企業不祥事（不正）が多発し、内部統制の不備が企業統治問題の緊急課題となった。かかる状況のなかで、法務省は商法を改正し、新しい「会社法」を施行する。会社法の制定（2006年）は、大会社に対して法制上、内部統制の構築

が義務づけられる。また、金融庁も別の角度から内部統制の構築を求め、証券取引法を改正し「金融商品取引法」を公表した。この二つの内部統制モデルを検証してみよう。

## 1. 会社法が求める内部統制

2006年5月に会社法が施行され、大企業に対して内部統制システムの構築が義務づけられるようになった。監査役設置会社には、会社法348条、362条・会社法施行規則98条、100条で、委員会設置会社には、会社法416条・会社法施行規則112条において内部統制の構築を求めている。

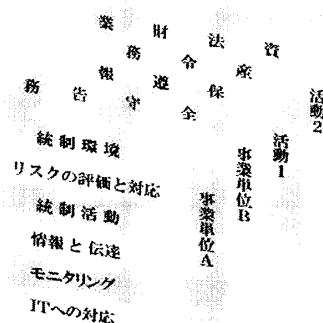
まず、監査役設置会社についてみてみよう。会社法348条第3項第4号及び362条第4項第6号で「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」で規定されている内部統制は会社法施行規則98条及び100条において、①取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制、②損失の危険の管理に関する規程その他の体制、③取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制、④使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、⑤当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制、⑥監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項、⑦取締役からの独立性に関する事項、⑧取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制、⑨その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制、をあげている。

次に、委員会設置会社ではどうであろうか。会社法416条第1項第1号ロで「監査委員会の職務の執行のため必要なものとして法務省令で定める事項」で規定されている内部統制は会社法施行規則112条において、①監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項、②取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項、③執行役及び使用人が監査委員会に報告をするための体制その他の監査委員会への報告に関する体制、④その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制、⑤執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制、⑥損失の危険の管理に関する規程その他の体制、⑦執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制、⑧使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、⑨当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制、をあげている。このような会社法に対応しつつ日本版SOX法にも対応できる内部統制を構築することが必要である。

## 2. 日本版SOX法が求める内部統制

証券取引法が改正され、新たに金融商品取引法が公布された。その中で上場会社を対象にした内部統制の構築を義務づけている。日本で求める内部統制として金融庁は企業会計審議会に内部統制部会を発足し、COSOフレームワークをもとに2005年12月に「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準案」、2006年11月に「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準－公開草案－」を公表した（図表4参照）。

図表4 日本版COSOキューブ



（出典：八田進二 『内部統制の考え方と実務』 日本経済新聞社 2006年）

日本版SOX法では内部統制の目的として4点があげられる。（1）業務の有効性及び効率性（2）財務報告の信頼性（3）事業活動に関わる法令等の遵守（4）資産の保全、この目的はCOSOフレームワークの3つに新たに「資産の保全」をあわせた4つを求めている。そして、基本的要素として次の6点があげられる。（1）統制環境（2）リスクの評価と対応（3）統制活動（4）情報と伝達（5）モニタリング（6）ITへの対応、こちらもCOSOフレームワークの5つに、新たに「ITへの対応」が求められ6つとなっている。

## 3. 内部統制の目的と構成要素の検証

二つの内部統制モデルを検証から内部統制の目的を再度、確認しておこう。ここでは、四つの目的を整理しておきたい。

まず、第1の目的は「業務の有効性及び効率性」である。これは事業活動の目的の達成のために業務の有効性及び効率性を高めることである。事業活動を個々の業務に細分化し、細分化した業務ごとに合理的な目的を設定することが重要となる。第2の目的は、「財務報告の信頼性」である。財務諸表及び財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のある情報の信頼性を確保することを意味する。いうまでもなく、財務報告とは金融商品取引法上の開示書類に記載される財務諸表及び財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のある情報を指す。第3の目的は、「事業活動に関わる法令等の遵守」である。法令遵守とは、法令、基準等、自社内外の行動規範などを含めた意味でコンプライアンスの問題である。第4の目的は、日本版SOX法で新たに加えられた「資産の保全」である。資産の取得、使用及び処分が正



当な手続及び承認の下に行われるように資産の保全を図ることである。監査役又は監査委員会は会社組織の資産の保全に対して重要な役割・責任を担っている。

次に、内部統制の基本的構成要素の課題について見てみよう。構成要素の課題においての第1は「統制環境」の要素があげられる。これは組織風土の形成・組織内に大きな影響を与え、他のすべての基本的要素の基礎を成し、各要素に影響を及ぼす基盤である。いわば、経営者の経営理念、倫理観あるいは誠実性の課題である。企業には組織の気風そのものが内在するものであり、これが明確に誠実なものとして意識され、全体的に浸透しているという状況が内部統制にとって重要な柱である。第2は「リスクの評価と対応」である。「リスクの評価と対応」とは組織目標の達成に影響を与える事象について、組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を行う一連のプロセスを意味する。COSO報告書ではリスクの評価のみであったが、企業側としては企業を取り巻く阻害要因であるリスクを単に評価して終わりということではなく、事後的に何らかの「対応」措置を必ず講じるであろうという観点から説明を加えている。第3は、「統制活動」の要素である。「統制活動」とは、経営者の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続をいう。企業内において用意されているような基準書や手続書、手引書が中心となる。その中では、職務を複数のものの間で適切に分担、分離させることが重要である。そして、担当者間で適切に相互牽制を働かせることが必要となってくる。第4は、「情報と伝達」要素である。これは、組織にとって必要な情報が識別、把握および処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保することをいう。したがって、組織内のすべての者が各々の職務の遂行に必要とする情報は適時かつ適切に識別、把握、処理及び伝達されなければならない。真実かつ公正な情報が風通しのいい環境の中で組織内外において伝達されていることが必要となる。第5は、「モニタリング」である。内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスをモニタリングというが内部監査人や監査役、監査委員会の役割が示されるものである。モニタリングには日常的モニタリングと独立的評価の二側面がある。日常的モニタリングとは通常の業務に組み込まれた一連の手続きを実施することであり内部統制の有効性を継続的に検討・評価する側面である。独立的評価とは、経営者、取締役会、監査役又は監査委員会、内部監査部門等による＜独立的評価＞である。同時に、内部通報制度なども＜組織のモニタリング＞の仕組みの1つである。内部、外部ともに適正な報告ができるよう整備することも重要である。加えて、内部統制上の問題について、経営者、取締役会、監査役又は監査委員会等に報告しその問題に対し適切な対応をとるシステムの構築が要求される。

最後に、日本版SOX法で新たに加えられた基本的構成要素として第6の「ITへの対応」があげられる。これは組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続を定め、それを

踏まえて、業務の実施において組織の内外のITに対し適切に対応することをいう<sup>注5</sup>。ITへの対応は、IT環境への対応とITの利用及び統制からなる。したがって、組織は、組織を取り巻くIT環境に応じ適切な対応をしなければならない。

内部統制の目的及び基本的構成要素は各項目とも相互に影響力を与える。一部の目的の達成や基本的構成要素を達成することでは内部統制の構築の達成をなしているとはいえず相互の関連を考えながら内部統制を構築しなければならない。

### (3) 内部統制への対応と可視化による業務改善

#### 1. 可視経営に求められるもの

可視経営に求められるものとして、①マニュアルやルールの改善による不正の防止やトラブルの発生を発見、常に状況を把握できるようにする。②業務の効率化のためにマニュアル化されていなかった手順の流れや処理など暗黙知を可視化・標準化させ、形式知として共有すること。雇用環境が変化し、パートや契約社員などといった非正社員が増えつつある今日において業務の基準を作ることで、どのような従業員でもマニュアルに従うことで不正の防止やトラブルの発生を発見することだけでなく最低限の働きが期待できる。しかし、マニュアル化によって自由を奪い創造性を失ってしまっては成長できない。したがって、マニュアル自体は最低限のルールとし、その中で裁量を与える必要がある。③部門間の情報共有によって従業員相互間の信頼関係を築き業務の円滑化を図ることである。業務を改善し、業務の能率が上がることによってやりがい生まれ、競争心を生み組織の成長を促すことができる。という3点が可視経営を行なっていく上で重要となる。

まず、可視化を実現させるためには、見ようとする意図を引き出す目的や目標等といったものの共有が必要である。それが定まり共有されることでその目的や目標実現に向け自ら進もうとすることができるようになる。そして、目標を明確にすることで問題が明らかとなり、それを意識的に実行することで問題意識がでてくる。また、情報やデータが見えていても理解できなければ見えていることにはならない。見ようとすることで目標が定まり問題が発見でき、業務が改善し、新たなルールや基準ができることで業務の能率が上がり、組織に変化がもたらすことができる。そこに可視化することに意味がある。また、部門間のやり取りにおいても部門間で、ルールや規定が異なっているとうまくみ合わずミスを生みかねない。したがって、一部門として見えるようにするのではなく組織全体として見えるようにする必要がある。

そして、可視化によって「人を育む」ことができ、情報共有をし、互いに協力をしながら問題解決を進めていくことで「団結を育む」ことができる。互いのことを「知る」ことで、組織の壁を破る第一歩となる。そして、最終的には、「風土を育む」ことができる。すべてのことを包み隠さずオープンにする。悪い情報はすぐにさらけ出すことで問題が見

え、その解決のために、放っておいても組織の垣根を越えた協力・協調が行なわれる<sup>注6</sup>。

## 2. 内部統制システムと内部統制報告書

金融商品取引法の24条4の4で適正な財務・企業情報の開示を確保するため、上場企業に対して事業年度ごとに、財務報告に関する内部統制の有効性を評価する内部統制報告書および有価証券報告書をあわせて内閣総理大臣に提出しなければならないとされており、193条2の第2項では内部統制報告書には、特別の利害関係のない公認会計士または監査法人の監査証明を受けなければならないとされている。罰則として197条2の第5号、第6号では内部統制報告書もしくは添付書類を提出しないもの、重要な事項につき虚偽の記載のあるものを提出したのに対して、5年以下の懲役もしくは500万円以下の罰金に処し、またはこれを併科することが規定されている。また、208条では確認書が提出されなかったときの会社の代表者または役員は、30万円以下の科料に処すること、209条では金融商品取引所へ確認書の写しを提出しなかったものは10万円以下の科料に処することが規定されている。

経営者は財務報告に係る内部統制の有効性の評価を行なった場合、その結果を内部統制報告書という形で報告しなければならない。内部統制報告書については、記載項目や内容について基準案で示されている。基準案において、記載項目は、①整備及び運用に関する事項、②評価の範囲、評価時点および評価手続き、③評価結果、④付記事項の4つの項目に分かれている。

記載内容として重要なのは評価手続きと評価結果についてである。まず財務報告にかかる内部統制の評価にあたり、一般に公正妥当と認められる内部統制の評価にあたり、一般に公正妥当と認められる内部統制の評価の基準に準拠していることを記載することで足りると思われる。さらに一番重要な財務報告に係る内部統制の評価結果、具体的には有効かどうか、重要な欠陥がある場合にはその内容等について記載する。また内部統制の固有の限界として、内部統制がどんなに有効に機能したとしても統制レベルを超えて不正等が入り込む余地があることについても一般的な説明として記載されることになるであろう。

内部統制の判断指針として、内部統制の不備・重要な欠陥がある。内部統制の不備とは内部統制が存在しない、整備上の不備・運用の不備がある。重要な欠陥とは内部統制の不備のうち、一定の金額を上回る虚偽記載、又は質的に重要な虚偽記載をもたらす可能性があるものをいい、連結ベースで判断しなければならない。社会一般からは、その企業の内部統制が有効である、重要な欠陥がない、という結果を期待されると考えられ、企業はこのために内部統制を適正に整備・運用して、投資家にその結果を報告することになる。しかし、期中に重要な欠陥が発見され、期中日までに是正されない、あるいは期末までに十分に運用される期間がない場合、重要な欠陥があること、その内容等を投資家に正しく伝

えなければならない<sup>注7</sup>。

このような内部統制の構築に対して、金融庁は企業の負担の軽減のために実施基準案より緩めることを検討している<sup>注8</sup>（図表5参照）。

図表5 内部統制ルール緩和策

（金融庁）

実施基準	緩和策
毎年の点検範囲	
売上高の3分の2を目安	3分の2を下回る水準も容認
導入時の文書作業、システム投資など	
全拠点	売上で計5%未満の小規模拠点は対象外も
「重要な欠陥」の定義	
不備のあった部署の連結税引き前利益に占める割合が5%超の場合	「異常値」ならこだわらず

（東京証券取引所）

当初案	緩和策
「重要な欠陥」を公表した企業	
上場廃止の方向で検討	廃止対象から除外

（出典 日本経済新聞2007年6月30日）

### 3. トップに求められる組織改革

内部統制の設置が義務付けられ、企業は業種や企業規模といった組織にあった内部統制の構築をしていかなければならない。経営者の執る行動として、内部統制に関する法律の規律を主体的・自律的に捉えて、わが社の成長発展のために法律・制度を「活かす」という態度（自律的な内部統制）、内部統制に関する法律の規律を経営に対する規制だという受け身で捉えて、法律・制度の拘束面に「囚われた」奴隷となる（他律的な内部統制）の2つが考えられ<sup>注9</sup>、内部統制の構築はトップの力が大きく影響する。

したがって、単に法律で求められているから構築するのではなく、従来の旧態依然とした企業体質やムダをなくし、組織体制を変えていく必要がある。その組織を改革する上で、まず組織が向かうべき方向性や目標を明確にし、戦略を改革していく必要がある。

従業員に集団目標に対する深いコミットメントを持たせることで組織のメンバーとしての自覚を持たせることが要求される。内部統制の構築は経営者が一方的に求めても真の内部統制の構築は不可能であろう。したがって、従業員に内部統制構築に対して目標を持たせることで組織員として内部統制に取り組む姿勢を作っていく必要があろう。そして、組織の一人ひとりに具体的にやるべき集団目標のブレイクダウンがなされ、内部統制の設置の

メリットを生かし、それらの目標や業務が測定可能となる組織体制が必要である。これらの組織体制は、明確な報酬体系に結びついていることが重要であり、成果主義に基づく成果評価が明確されなければならない。これは従業員のモラルが低下を招くからである。

さらに、従業員間また経営者と従業員の間で高い相互信頼関係を持続的に醸成していく風土への組織改革が望まれる。トップに求められるものはすべての従業員を共鳴・共感させ、協働させる風土づくりである。組織が向かうべき方向性や目標にいたる道筋を明確にし、ビジョン、戦略、中長期的目標、資源配分方針、利益構造などを変更するなど組織戦略を実行する必要がある。組織力を結集しても、力を向ける方向を誤ったのでは組織成果を発揮させることができないからである。

業務プロセスや手順、仕組、役割分担、ルール、意思決定が自分本位とならないようにリエンジニアリングすることで業務を改革する。正しい方向に向けて、正しいやり方で走れるようにするのが業務改革である。特に、硬直化した組織では自然に業務のやり方が自分本位になり、組織人として自分に都合の良い部分最適の業務プロセス化となる。現場から納得が得られる業務改革をする必要があり、表面的な組織変革では十分な組織成果を得ることはできない。

そこで、組織風土の改革を考えてみたい。

従業員の意識、行動規範、価値観、意欲、メンタルモデルなどを変え、組織の文化や風土を変えていく一連の活動が組織風土の改革である。組織は放置していると硬直化する故に常に革新を続けなければならない。そのためには改革の成功体験を積み重ねることが必要である。またビジョンの徹底や意思疎通の円滑化などのコミュニケーション面の改革、目標管理や人事システムといった制度面の改革、改善活動や提案制度といった行動面の改革、会議や報告・連絡・相談などの組織面の改革、服装や職場レイアウトなど環境面の改革がある<sup>注10</sup>。

経営者は組織風土に最も影響力がある地位にあり、経営者自身が自己変革しなければ組織変革はありえない。経営者は率先して現場の声を聞き経営者自身が意識を変えていくことが組織を変えていく上で重要である。

### Ⅲ．可視化による内部統制スタンダードモデルと組織風土の確立

#### (1) 業務の可視化と標準化～標準化による能率の向上

##### 1. BPMと可視化～顧客対応力、業務コスト削減

近年、ビジネスプロセスをモデル化（可視化）するツールやプロセスをモニタリングするツールが発達しBPMという概念と経営手法が生み出された。

BPMにはBPMサイクルという循環工程がベースにある。BPMサイクルとはビジネスプ

ロセスを管理するサイクルであり、ビジネスプロセスの分解・評価→設計→実装→モニタリング→再分析・評価→再設計と循環しながら改善が進む、PDCAサイクルを意味する<sup>注11</sup>。BPMアプローチの基本として、1つはシステム設計のためにいきなりデータレベルの検討や機能単位のFIT&GAPで考えず、まずビジネスプロセスのレベル、つまり業務のやり方をどう変えるのかをきちんと分析・評価・設計仕様というアプローチ態度である。そのためにモデリングツールを使って業務体系と各業務プロセスを可視化し、課題を分析・評価し、あるべき業務の流れと役割分担を設計してから、情報システムへの実装に移る。そして、もう1つは新業務プロセスがいったん情報システム化されて出来上がりというのではなく、継続的に業務が改善されるべきであり、システムはそれを機動的に反映するよう、あらかじめ継続的改善の仕組みを内包する、というアプローチである。

BPMに求められるものは、ERPなどの業務パッケージの適用、手造り部分の実装、及び既存システムとのスムーズな連携において、業務設計段階からSOAを考慮した設計につながることを求められている。

さらに、ビジネスプロセスの継続的改善である。すなわち、システム実装後、5～7年もの永きにわたって既存システムが足枷になるのではなく、環境変化に応じて業務改善を継続的に検討したい、その際ツール上で業務の流れを変更し、それを機動的にシステムに反映したい、というニーズである。

財務情報の信頼性を担保するような最適なプロセスになっていない個所や、有効性や効率性に反したプロセスになっている個所を洗い出すことによって、経営意図に合致した業務プロセスに変革することが可能となる。さらに、業務の標準化や統合が可能になれば、自社のコア以外の業務をアウトソーシングすることや、グループ企業全体での共有サービス化するといったことも可能になる。その結果、企業は内部統制が強化できる上、自社のコアビジネスに集中することが可能になる。これもBPMによる、全社的な業務改革への取り組みの一環となる。その上、業務プロセスを標準化または統合することで、日本版SOX法で義務付けられているプロセスの文書化作業も大幅に削減できる<sup>注12</sup>。

## 2. ビジネス・ステータス管理機能

ビジネスプロセスは、企業戦略や経営目標を実現するための企業活動として、日常的に機能するもので、現存のビジネスプロセスが企業戦略や経営目標の達成に寄与しているかどうかのチェックを行なっていくこともビジネスプロセスの一部に含まれる。組織が大きくなるにつれ業務の進捗状況が共有・把握ができない状態に陥る。そのような見えない状態では問題が発生したときにすばやい対応ができない。そのような複数の業務を統合し情報を統一化し、業務処理をするための手段としてERPパッケージがある。

ERPは企業もしくは企業グループ全体の業務や情報を統合することによって全社ベース

での経営資源の最適化を図ることを目的としている。特に、海外に拠点の多い企業では、海外の法規や商習慣、多言語・多通貨対応の機能が組み込まれたERPパッケージを活用する例が多く見られる。ERPの持つ内部統制機能は、①ERPそのものの機能として提供されている機能、②個々の企業のニーズに基づいてERPの設定を行うことによって提供される機能、③ERPが持っている監査対応機能として提供されている機能、④ERPを前提とした内部統制管理ツールによって提供されている機能に大別される。

まず、①ERPそのものの機能とは、ERP自体が統合業務パッケージとして提供されている機能であり、特にカスタマイズを実施しなくても、有効に活用できる機能である。②個々の企業のニーズに基づいて設定を行うことができる機能とは、個々の企業のIT業務処理統制上のニーズに基づいて、カスタマイズを実施することによって提供される機能である。③監査機能対応として提供されている機能とは、各国の監査要因に対応したツールや帳票といったものが準備されている。④内部統制管理ツールによって提供されている機能とは、データが正規化・統合化されているため、ERPを前提とした追加パッケージの導入が可能となっている。また、ERPパッケージは全世界で多くのユーザーに使用されていることから、標準で提供されている機能に関しては信頼性という観点でも完成度は高いと考えられる<sup>注13</sup>。ERPの導入によって業務処理能力が向上しリスクへの対応が可能となる。

### 3. 採算可視化の管理

内部統制の構築において財務報告の適正性が求められている。そこで各業務における採算の把握ができるようにしておく必要がある。ERPパッケージは販売管理・購買在庫管理・生産管理、会計管理など複数の業務を統合し処理することができる。ERPパッケージ導入によって基本的な2つの業務改革ができる。1つ目は本来、企業として行なわれていなければならない業務処理ができるようになる。2つ目はERPパッケージの機能によって今まで難しかった業務が簡単になる。1つ目の本来、行なわれていなければならない業務処理とは、在庫管理や業務のミスや不正を防ぐことである。2つ目の難しかった業務とは、タイムリーな収益管理、余分な在庫を減らすことおよび新しい生産管理方式を導入できることである<sup>注14</sup>。

しかし、在庫管理ばかりでは利益は上がらない、顧客を開拓し、顧客が見えなければ利益をあげることができない。顧客のニーズやその背景、顧客の置かれた立場、その顧客にどのような競合先が来ているか、といった顧客情報を可視化する必要がある。それによって固定的、安定的な売上ベースが見込める企業をわかりやすくすることができる。確定した売上と見込売上の合算を先行でチェックできるので先行管理の精度も上がる。また予算との差額が可視化できると、その差額を生めるために何をしなければならないかという気付きも生まれる。

これに加えて、営業活動の可視化も必要である。顧客とのやり取りが担当者任せになって属人化し、問題やトラブルが起きたときに担当者に聞かないとわからないということでは困る。したがって、誰でも把握できる必要がある。そして、そのような可視化された情報の流出や改ざんといったリスク管理をすることが必要である。

経営者は評価の対象となる業務プロセスの流れを把握し会計処理の過程を理解しなければならない。その業務プロセスの概要は必要に応じ図や表を活用して整理・記録することが有用である。そして、財務諸表の勘定科目と取引、業務プロセス及びシステムとの関係を理解し、主要な取引等についてどの会計データがどのシステムに依存しているのかを把握する必要がある。

## (2) 雇用環境の変化と社内業務の可視化

### 1. 業務情報の共有化問題

実際に内部統制を構築するに当たって重要なことは、①「業務の有効性と効率性」を実現させること、②リスク管理を併行可能にすること、である。そのためには、個々の業務手順を誰にでもわかるように整理し可視化していくことがポイントとなる。

従来から日本企業の組織では、ホワイトカラーの仕事は部署を重複したプロセスが複雑に入り組んでいる上に人が主体となって処理してきたことから担当者以外には判りにくいという特徴があった。今まで個人本位であった業務をマニュアル化・標準化し、組織全体で共有する必要がある。無駄があった点、不正があった点に関して明確にすることが重要である。そして企業がもつ情報資産を共有し有効活用することでそこから新しい知識を創造することが可能となる。換言すれば、企業が成長するための方法としてナレッジマネジメント—経験やノウハウなどといった今まで見えていなかった、もしくは明文化されてこなかった「暗黙知」を「形式知」に変換していくことによって企業価値を高め企業活動がより向上することが可能となるであろう。それによって、無形資産の損失や流出を抑えることが可能となり、可視化によって従業員の能力を向上させることができる。

一般に、組織ではその共有資産としての知識の創造・活用の仕組が確立することで組織形態が変化していると考えられており、ナレッジマネジメントを確立するためには、「書面の電子化」と「保管・活用の仕組みづくり」がキーポイントとなろう。さらに書面や活動を電子化して記録しておくことは内部統制やコンプライアンスへの対応およびナレッジマネジメントや企業競争力向上に向けた重要な企業戦略の一つとなりうるのである<sup>注15</sup>。電子化された書面をナレッジマネジメントとして活用することによって体系的に蓄積された企業ノウハウを企業の知識として従業員が活用できるようになる。ナレッジマネジメントの構築は「企業での価値創造に結びつく知識の循環」（知恵やアイデアの創出）の仕組みが生成され、グローバルな競争時代における企業価値創造が可能になるとともに経営力の



強化が図られる<sup>注16</sup>。

そこで、IT技術は、従来のように情報処理など業務処理だけに利用するのではなく、組織内に「場」を形成するものとしなければならない。すなわち、社内においてIT技術（イントラネット、SNS等）を利用することで様々な人が議論に参加できる「場」を形成することである。この場の形成は構成員同士の「業務内容のやり取り」が可視化されることになり、他の社員のアイデアを誘発する要因にもなる。

以上、社内に議論のための「場」が用意され、そこでお互いに意見をぶつけ合うことで、新しいナレッジが誘発され、そのやり取りを通じて「場」を形成する。「個」が集まって形成した「場」が逆にまた「個」に影響を与え、全体と部分とのミクロマクロループができて上がることになるのである<sup>注17</sup>。

## 2. 「持たない経営」と社内業務の可視化

日本企業では、雇用環境が大きく変わり正社員より非正社員の数が増えつつある。派遣社員やパート、アルバイトなどの非正社員に加え、少子化に伴う国内労働者の減少、外国人労働者急増に対して新たな人材教育が必要となっている。内部統制の実施基準においても「…内部統制は、組織から独立して日常業務と別に構築されるものではなく、組織の業務に組み込まれて構築され、組織内のすべての者により業務の課程で遂行される。したがって正規の従業員のみでなく、組織において一定の役割を担って業務を遂行する短期・臨時雇用の従業員も内部統制を遂行することになる」と規定されている。

ダイバーシティマネジメント＝「多様な人材を生かす戦略」（経団連）が組織戦略として重要なタームになりつつある。つまり、多様な属性（性別、年齢、国籍など）、価値観、発想を取り入れることでビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人の満足度の双方につなげようとする戦略である。ダイバーシティの本質は異質・多様性を受け入れ、違いを認め合うことである。それによって、企業にとっては優秀な人材の確保、変動するマーケットへの対応力強化、グローバル化への対応、他社との差別化を図ることができるであろう。

また個人にとっては、自らの属性や価値観によって働き方、最終的には生き方まで選択し決定できる。様々な価値観を共有するには異なる価値観、発想、能力をもつ多様な属性からなる人材が企業内に存在していることが望ましい。多様な人材を生かし、個人の持つ能力を最大限に発揮させるには、それまで企業内で大多数であった属性に有利だった働き方やそれを支える人事システムの見直しが必要になる<sup>注18</sup>。また、非正社員か正社員かによって報酬体系が明確になっていないことは、非正社員のやる気を低下させ、不正の要因となる可能性や、不満を持ちマスコミなどへ内部告発を起こすなどリスクが拡大する要因となる。したがって、非正社員でも正社員と比較して能力があると判断できれば、正社員と

して雇用する、もしくは、仕事に対する報酬体系を明確にするなど非正社員のモチベーションを高めることが必要である。

さらに、「持たない経営」では、権限と責任のバランスの取れた委譲をすることが必要である。特に、責任の委譲だけおこない権限を委譲されない場合、権限を持っている管理職自身は責任から逃れ、責任はミスを犯した部下に押し付けるなどといったことは不満の要因になる。したがって、正社員であろうが非正社員であろうが適正な権限の委譲を行ない責任を持たせることで、モチベーションを上げ責任感を高めることが重要である。

### 3. 業務プロセスと可視化プロセス

業務を可視化することで、一定の品質やサービスの提供を維持することができる。今日において、質やサービスの低下が不正や不祥事につながっている。業務を標準化することによって一定の品質を保ち問題が出た場合、どこに問題があるのか瞬時に把握できるようなシステムが必要である。再三、指摘してきたように、内部統制の構築によって財務報告の適正性だけではなく品質やサービスを高めることが不可欠である。品質の良い製品、質の良いサービスを業務プロセスにおいて創生するためには、プロセスがどのような要素から構成されているかについて明確化し、それぞれで管理すべき項目を明確化にしなければならない。かつ、これらの項目に関連して標準類を整備し、それを遵守することが重要である<sup>注19</sup>。

ここにおいて重要なのは＜プロセスの標準化＞である。これは製品・サービスの品質をバラツキなく、一定レベル以上にするための方法である。適切な標準を設定し、次に教育・訓練などにより標準を守れる状態を作るようにすることが大切である。企業はこれまでの企業活動の中ですでに規定、手続書、マニュアルなどといった日常業務における具体的な手続などを記載した文書を相応に策定している。通常、それらの既存文書の中には行動規範の遵守事項もしくは遵守事項の一部に該当し、それを手続化したものも多数含まれている。行動規範の各遵守事項についての現場向けマニュアルを一からすべて策定することは、既存の規定やマニュアルと重複する可能性が生まれる。また、業務内容や業務フローを十分に確認せずに行動規範の遵守事項の記載から現場向けマニュアルを策定してしまう可能性がある。事業の実態に即しておらず具体性にかけるような現場向けマニュアルは従業員に遵守されるものではない<sup>注20</sup>。

また、複雑かつ煩雑な業務プロセスでは、関係者がその諸手続を正しく理解しておらず、勝手にローカライズされていたり、場合によっては手続が属人化していることがある。そういった状態では、手続が理解しづらく、業務の効率を悪化させるばかりでなく、誤りや不正が発生する恐れもある<sup>注21</sup>。したがって、業務改善のポイントは、業務フローを洗い出すことである。業務フローを洗い出すとしても、目的を持って行うべきでその目的とは業

務を効率化し危険な行為、業務を徹底して排除することである<sup>注22</sup>。その業務フローを効率的に行なうためには図や表を利用することが有用である。また、有効性を高めるために評価やルール化において欠かせないのがプロセスの可視化である。文章化、すなわち、「記録と保存」である<sup>注23</sup>。そして、事故やトラブルが発生する前にそうした事態を発見・防止する仕組みの構築も必要がある。これらの課題に対応するには、業務プロセスの可視化・標準化が不可欠である。重複したコントロールや無駄な手続きを削除する一方で、本当に必要なコントロール機能は何かを検証し整理・統合することによって必要十分なキーコントロールが浮き彫りになる。各業務手続きの必要性和意義が関係者にとって正しく理解・共有しやすくなることで、業務プロセスが正しく運用され、結果としてコントロールの有効性が高まるであろう。

要約すれば、業務プロセスの可視化・標準化・共有化を進めていくことは内部統制整備のための組織上の基礎であるだけでなく、内部統制の文章化と有効性検証の工程数を削減し、さらには業務効率向上とコスト削減につながるのである。しかし、マニュアル作成で違法行為やミスがなくなるわけではない。社員のモラルが低ければ可視化が意味をなさないということも理解しておくことが重要である。

### （３）共有による業務改善から組織風土改革

#### １．有価証券報告書と代表者（経営者）による適正性の確認書

金融商品取引法は、有価証券報告書の記載内容が金融商品取引法に基づき適正であると確認した旨を記載した確認書を提出することを求めている。

有価証券報告書の記載項目は企業の概要、事業の状況、設備の状況、提出会社の状況、經理の状況、提出会社の様式事務の概要、提出会社の参考情報等である。

このように有価証券報告書の記載項目は多岐にわたる。したがって、複数の人がこれらの記載項目を分担して、各方面から原始情報、あるいは基礎データを入手し、必要に応じてそれらを編集加工して、記載内容を決めている。作成者は、原始情報、あるいは基礎データが信頼できるもので、正確で、もれなく収集されていることを前提としている。

このようにして作成された有価証券報告書の記載内容が適正であることを会社の代表が直接確認することは大規模の会社においては不可能である。したがって、代表者に変わって内部監査部等が内容の確認を行うことになるだろう。この確認では、記載項目ごとに、記載内容と原始情報、あるいは基礎データを比較し、記載内容が正しいことを検証することになる。この検証には、記載項目ごとに、必要な原始情報と基礎データが揃っていて、かつ、それが有価証券報告書の記載内容に姿を変えるまでの経緯が明らかになっている必要がある<sup>注24</sup>。金融庁はさらに2008年度より国内上場企業などに対して不正な監査の未然の防止のため監査法人に支払った監査報酬を有価証券報告書に明記するように義務づける。

企業は、これまでも会社法に基づいて監査報酬額を開示しなければならなかったが、対象は既存株主と債権者に限られていた。新たなルールでは「個別企業」や「企業グループ全体」などに分けて、監査報酬額を幅広く開示するよう求めている<sup>注25</sup>。

## 2. 業務改善とコンプライアンス意識

企業不祥事が頻発しているなか企業には従うべき多くの法律が増大している。PL（製造物責任）法、個人情報保護法、労働基準法、雇用機会均等法、知的財産権に関する法令、インサイダー取引など、遵守すべき法令は拡大している。今日において企業の社会的責任とともにコンプライアンスが叫ばれている。コンプライアンスは法令遵守と訳されるが単に法律を守るだけではなく、法令規範、社内規範、倫理規範などといった広範囲にわたるものを企業は守っていかなければならないものであり、法令を守るだけではなく企業としての役割を果たさなくてはならず、業務改善し社内規範や社内ルールといった社内における規範を作成することが必要である。

また、法令・規則のみを遵守することで企業不祥事や事故等を未然に防止することは可能ではない。法令や規制といった規範（行動基準）は、社会的事件や事故等が発生した後、に事後的に制定され、かつ、平均的レベルに落とし込まれたミニマムスタンダードである。したがって、社会的影響力が平均的レベルを超えた大企業は、ミニマムスタンダードである法令・規制のみをその行動基準対象とした「狭義のコンプライアンスマネジメント」では社会に対する責任を果たしているとは見なされない。当該企業は社会から求められるレベルに応じて法令・規則を上回る厳しい基準に自主行動基準を設定し、遵守し、ステークホルダーに説明責任を果たし、そして、納得を得るというプロセスを履行することにより、はじめて企業はその社会的責任を果たしていると社会から認められることとなる<sup>注26</sup>。企業の遵法性や倫理性を高めていくためには、経営者から現場の従業員にいたるまですべての人の意識を変えていかなければならない。企業が人の集まりである以上、個々人の意識を変えていかなければ組織としての意識改革を行うことはできない。

経営者がリーダーシップを発揮し、組織全体にコンプライアンス意識を植え付けていかなければならない。人というのは自分が利害得失の場面に直面していないときはコンプライアンスは守られるが、自分が何らかの利害得失の場面に直面し、かつ、コンプライアンスが多少でも気になっている場合は、自らの思考の中でコンプライアンスを「経済合理性」と比較考量していることが多い。しかし、コンプライアンスは経済的利益と天秤にかけることは許されない概念である<sup>注27</sup>。

また、コンプライアンスやコーポレートガバナンスを高める可視化への取り組みは社員間の相互牽制の取り組みである。相互牽制というとお互いに監視する窮屈な印象を持つ。同時に、個々人に自由裁量を与え、創意工夫を奨励しているからこそ相互牽制が必要なの

であり、相互牽制が実現できているからこそ個々人が自発的に働くことができるのだと考えるべきであろう。自分の行動を可視化することで、他の社員に見られていると思えば、不正や怠慢も抑制される。<sup>注28</sup>。ただ、監視強化は業務能率を低下させてしまう可能性もある。したがって、自然な状態での監視機能とコンプライアンス意識の強化が必要である。

### 3. 業務の可視化と組織風土の改革

次に、業務の可視化と組織風土の改革である。一般に、組織風土に問題があるという認識は具体的に何が問題であるのか、について特定しなければならない。企業価値や企業における付加価値は、この最小単位である個人から生まれ、個人間のやり取りによって増幅されたり増殖したり、他の価値と接触することでまた新しい価値を生んだりするものである。その意味で、経営者の資質・姿勢、中間管理層の資質・姿勢、さらに従業員の業務スタイル等々、組織風土は組織文化として重要なテーマである。

業務の可視化によって、今まで見ていなかった上司と部下の間にあった壁や部署ごとによって作られてきた縄張りなどといった壁を取り除く役割を果たす。また、可視化によって業務能率が向上し、結果を出すことによって、従業員意識が変化し、さらに組織全体が変化していく。相互理解が進むことで相互信頼が生まれ、お互いの仕事を理解し何がどこまでできる人なのかがわかれば信頼感が生まれる。この際の信頼とは人格的な全般の信頼という意味ではなく、業務上の信頼であり、特定の分野限定であり、一定のレベルまでの信頼である。こうした限定した信頼関係が醸成させるためには、相互理解ができていなければならない。相互理解が進み、そこに相互信頼が出来上がったら、自然に相互作用が生まれる<sup>注29</sup>。そして、互いに知識を出し合い議論しあう「場」を形成することで新たな知識を創出することができる。

また、相互作用があっても、メンバーに多様性がなければ組織のダイナミズムが生まれてこない。さまざまな考え方や価値観を持った人を組織に集め、しかもそれが常に新陳代謝するようにして、多様性を保持していかなければならない。そのためには、組織そのものが常に外に対して開かれている必要がある。人材の出入りが自由にできるようにしておくのはもちろん、情報・知識面でもオープンであることが大切である。さまざまな活動のプロセスもできる限りオープンにしたほうが、いろんな形での協力が得られやすくなる<sup>注30</sup>。また、会社の業務が適正に行なわれるためには、すべての業務について統制機能が働いていなければならない。

厳密に、管理・統制すべき項目と従業員の最良余地を残しつつ、その業務プロセスをモニタリングして評価すべき項目を組み合わせる内部統制システムを構築することを考えるべきである。従来、不明確であった＜経営者の内部統制＞構築に関する責任を明確にする意味でもトップダウン型の内部統制システム構築を基本に考えながら、従業員の主体的な

発想を経営に生かすためのボトムアップの仕組みをいかに構築するかが、有効な内部統制システム構築のポイントとなるであろう<sup>注31</sup>。

## IV. 監視機能と社内コミュニケーションの向上

### (1) フラット化した組織形成と社内コミュニケーション

#### 1. 組織のフラット化と監視機能

管理階層を削減し、組織をフラット化することによって組織の風通しがよくなる。さらにトップと社員一人ひとりの上下間が近づくことによってコミュニケーションが増える。このことによって相互に何をやっているのか、今まで見ていなかった一定部分に対して監視機能として役割を果たすことになる。また、組織に下位階層に権限を大幅に委譲することによって従業員が高い自律性を持つことができる。また、権限委譲は委譲する者が、定型的な意思決定から開放されて、より高度な意思決定に専念できることを意味する。この意味で、トップマネジメントの権限委譲は、組織の意思決定全体に大きな意味を持っている<sup>注32</sup>。内部統制の限界として示されているように、経営者が不正を犯した場合において誰が経営者を監視するのかという問題がある。取締役や監査役、監査委員会が監視機能として働くべきではあるが機能しなかった場合、組織の一員である従業員が監視機能としての役割を果たす必要がある。

組織のフラット化には、問題点として三つ、指摘できる。

第一は、管理階層の削減は管理職ポストの削減を意味し、管理職の減少によって、管理職になれない従業員モチベーションをどのように維持するかが重要な課題となる。第二は、フラット組織は、管理職1人あたりの部下の数が増加することで管理範囲（span of control）の問題が生まれる。命令・指示系統と管理が徹底できず、組織力が低下する危険性もある。第三に、各個人が一体感をもって組織目標達成に邁進するためには共通の価値観やビジョンを定め、組織の迷走を回避する必要がある。

次に、組織を細分化することで権限が大幅に委譲されるために、適格なリーダーが必要となる。そこで問題となるのが「誰をリーダーにすべきか」という課題である。リーダーには独自の計画立案力、判断・決断力・行動力という経営者感覚が重要になる。そのため、リーダーシップの発揮できる管理職を人選することと能力開発が重要なカギとなる。また、適格なリーダーとなるような人材がいなかったとしてもリーダーとなる可能性のある人材を発掘し、その人材にリーダーを任せることが大切である。

#### 2. 迅速な意思決定と組織階層のフラット化

管理職にも管理できる人数に限界があり、この限界が一定であれば大規模な組織になる

ほど管理階層が多くなる。それ故に、ピラミッド型の組織となる。ピラミッド組織は従来の右肩上がりの成長を続け、企業規模が大規模化し大量生産していた社会ではうまく機能した。強力なリーダーが上位下達で意思決定を行い、部下が忠実に実行することで成果が得ることが可能であった。しかし、現在、組織を取り巻く環境は急速に変化している。低成長経済下では、競争力強化のためによりきめ細かく顧客の要望に対応する必要がある。また迅速な対応を行わないと、顧客を失う危険性もある。

ピラミッド組織は、複数の階層を通じて情報がやり取りされるため伝達スピードが遅く、また正確な意図が伝達されない懸念がある。組織が官僚化し、環境変化に柔軟に対応できない弊害もある。このような課題を解決するため、階層のフラット化を進める必要がある。フラット組織では、各個人が自律的に意思決定を行い、またリーダーと下位階層が直接やり取りするため正確な情報交換が可能となり、意思決定が迅速かつ的確なものとなる。そして、組織構成員の自律性を高めることにより、スピーディーな意思決定の実現に貢献することができる。

一方、情報システムが発達し、かつ意思決定のスピードが求められる時代において中間管理職は無用の存在となる。ただ、上位下達の情報伝達係としての中間管理者は無用であるが、現場で部下を指導し、指揮・監督する管理者の機能・役割は大切である。より重要な問題は、フラット化の目的は「意思決定の迅速化」にあるとした場合、単に階層を短縮しただけでは良質な意思決定ができないという点である。意思決定には通常、自分のファクションの知識だけでなく、他のファクションとの関わり、組織を横断する知恵・知識が必要となる。フラット化はこの横方向の組織横断のコラボレーションを保障するものではない<sup>注33</sup>。そこではフラット化に加え、さらにウェブを利用するという方法がある。インターネットを利用することで部門間の情報交換および意見交換をすることで部門間相互の距離を縮めることが可能でありお互いの仕事を理解し合えることができる。また一方的な情報伝達だけでなく、社内、社外の広い範囲で情報を共有、伝達することができる。

内部統制の要素としての「情報の伝達」では、まず経営者の指示や命令が的確に従業員に伝達される仕組みが必要である。そして、経営者が経営判断に必要な情報を適時、適切に得られる仕組みも必要である<sup>注34</sup>。

### 3. 「部・課・係」制廃止とグループ制導入とコミュニケーション

従来型組織では、部長・課長・係長など、いわゆる中間管理職の存在は上から下、下から上への情報伝達がリレー方式として機能してきた。それ故、コストと時間がかかる。ここから組織を細分化しグループ化する要請が現場から生まれた。その手段として、アメーバ経営がある。アメーバ経営とは、変化を認識し、その対応策を意思決定してその実行を決断するとともに自ら行動するという一連の流れの中で企業はどう対処していくべきかを

考えるという視点である。企業は個人の集合ではあるが、個人が自分の意志を持ち、意思決定し、決断して行動しなければ企業は成り立たない。アメーバのように個人が自律していかなければ企業も自律性が維持できない。組織において個人が自分で自分の給料を稼ぐ、という意識と気概がなければ、企業は利益を生むことはできないし成長もできない。アメーバ経営では、自律の精神を持った従業員を大切にするのである。自分で状況を判断、決断して行動する個人が企業の利益の源泉となるのである<sup>注35</sup>。

アメーバ経営では、会社を小集団に分け、リーダーが中心となりメンバー全員が経営に参加する。その際、アメーバや会社の経営状態に関する主要な情報は、朝礼などを通して全従業員にすべて開示されている。このように会社の情報をできるだけ開示することで、全従業員が自主的に経営に参加する土壌ができあがり、全員参加経営が可能となる<sup>注36</sup>。

また、統一されたフォーマットを活用することで、どこに問題があるのかが一目瞭然となり、経営トップは正しい経営の舵取りをおこなうことができる。そして、全従業員が各部門や全社の経営状況を正しく理解できるようになる。こうして、従業員の経営への参画意識が高まり、会社全体でガラス張り経営が実現される<sup>注37</sup>。したがって、チームを管理する上で大切なのは、①目標に対する理解とコミットメント、②目標と明確な報酬体系、③メンバー間の相互信頼関係、④人材育成である<sup>注38</sup>。

特に成果主義を中核とした人事制度の改革で、2つの負の側面が助長されている。第1に、他部署やグループ会社、あるいは企業全体に対する社員1人ひとりの無関心、第2に、業績を重視するがゆえに、法令遵守や将来の競争力構築のための活動など、企業の持続可能性や中長期的な競争力の源泉とかかわるさまざまな活動がおろそかとなった<sup>注39</sup>。そのような組織において、特に社員の企業に対する帰属意識を高める必要がある。

## (2) 多様化する監視機能～内部告発機能と組織設計

### 1. 企業の社会的責任（CSR）と組織設計

近年、CSR（Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任）が求められるようになっていく。企業は社会の構成員であり、社会的責任を果たすべきであるという認識が深まりつつある。企業は法令遵守だけではなく、社会貢献活動や環境保護への取り組みなど企業としてできる貢献活動を行なうことが求められている。

なぜ企業がCSRに関心をもち、経済面のみならず、環境面、社会面での貢献に寄与しようとするのか。それは企業が社会内の存在であり、一般市民の支持をなくしては経済面での目的を達成できないばかりか、存在そのものが否定されてしまうからである。企業が経済面、環境面、社会面で果たすべき義務は、一様ではない。業種や営む事業の内容によって環境面、社会面で果たすべき役割に差があるのは当然である<sup>注40</sup>。すなわち、企業の存立は社会と多面的で複雑な関係で繋がっており、企業と社会は相互に影響を与え合う環境で



あるばかりでなく企業の存立を支えているのは社会である<sup>注41</sup>。

したがって、受け身ではなく主体的にCSRの取り組みが重要となりつつある。社会貢献活動、法令遵守、環境保全への取り組みから自社の本業を通じた貢献活動など多岐にわたる。さらに、人を大切にする経営、中長期的な経営など、企業の価値観や経営理念も再評価される。グローバルに事業を展開している企業は、国内のステークホルダーだけでなく、進出先の国のステークホルダーにも気を配りながら、事業を展開していく必要がある。

CSRを高めるコーポレート・ガバナンスを実現する上では、特に、「倫理性」、つまり「社会正義に基づいた勇気ある行動」をとることができるかが重要である。社会の価値観を無視した企業本位の考え方を批判して、「企業の常識は社会の非常識」などといわれるが、社会を構成する一市民である企業は、当然社会と同じ価値観で行動しなければならない。「法律にふれていないからいいだろう」とか、「みんながやっているからいいだろう」ということではなく、社会の価値基準に照らした行動が求められている<sup>注42</sup>。CSRは企業が果たすべき役割であるから、その達成度をステーク・ホルダーに認めてもらってはじめて効果がある。それには、ステーク・ホルダーとのコミュニケーションを図り、ステークホルダーが企業に期待する役割を把握し、その実践に企業はどのような行動を起こし、その結果がどうであったかを報告する必要がある<sup>注43</sup>。

## 2. 「会社の機関」による監視機能

会社法制定（2006年）によって、柔軟な機関設計の構築が可能となった。株式会社の機関設計は各機関（取締役会・監査役・監査役会・会計参与・会計監査人・委員会制度）を任意に設置できることになった。このことは組織規律の柔軟化ができるようになったことを意味する。企業規模に応じガバナンスを強化するなど会社の設計を柔軟に変更していくことが必要であろう。会社法によって、自由が拡大した反面、規制の強化がなされた。

取締役には法的責任として、内部統制システムの整備・運用、株主総会参考書類・事業報告等による情報開示、不提訴理由書制度、会計監査人に対する株主代表訴訟などが上げられる<sup>注44</sup>。

監査役は、取締役の職務の執行を監査し、計算書類の監査報告および事業報告の監査報告を作成しなければならない。監査役は、いつでも取締役および会計参与ならびに支配人その他の使用人に対して事業の報告を求め、または監査役設置会社の業務および財産の状況の調査をすることができる。監査役は、その職務を行なうため必要があるときは、監査役設置会社の子会社に対して事業の報告を求め、またはその子会社の業務および財産の状況の調査をすることができる。子会社は、正当な理由があるときは、報告等は調査を拒むことができる<sup>注45</sup>。

監査委員会の委員には独立性が求められている。監査委員は、執行役又は取締役が不正

の行為をし、もしくは当該行為をするおそれがあると認めるとき、又は法令定款に違反する事実もしくは著しく不当な事実があると認めるときは、遅滞なく、その旨を取締役会に報告しなければならない。また、監査委員は、執行役又は取締役が会社の目的の範囲外の行為のほか法令定款に違反する行為をし、又はこれらの行為をする恐れがある場合において当該行為によって当該委員会設置会社に著しい損害が生ずるおそれがある時は当該執行役又は取締役に対し、当該行為をやめることを請求することができる。

会計監査人は、会社の計算書類およびその付属明細書、臨時計算書類ならびに連結計算書類を監査し、会計監査報告書を作成しなければならない。会計監査人は職務を適切に遂行するため、当該会社及び子会社の取締役、会計参与及び使用人等との意思疎通を図り、情報の収集及び監査環境の整備に努めなければならない。また、会計監査人が公正普遍の態度や独立の立場を保持することができなくなる恐れのある関係の創設及び維持につながるものであってはならない。また、職務を行なうにあたって、会計監査人の欠格事由に該当するもの、会社または子会社の取締役、会計参与、監査役もしくは執行役又は支配人その他の使用人であるもの、会社又は子会社から公認会計士又は監査法人の業務以外の業務により継続的な報酬を受けているものを使用してはならないとされており、会計監査人のみならず、監査チームの構成員に対しても独立性が求められている<sup>注46</sup>。

内部統制の監査は経営者の評価を受け、その結果について公認会計士または監査法人が監査をしなければならない。そして、経営者の評価報告書が、内部統制の評価の基準、すなわち一般に公正妥当な枠組みにしたがって行われているかどうか、有効性の評価結果がすべての重要な点において適正に表示されたかどうか、そしてそれについて監査人自らが入手した監査証拠に基づいて判断をし、その監査人の得た心証を意見として表明することになっている<sup>注47</sup>。内部統制監査において監査人が意見を表明するに当たって、監査人は自ら、十分かつ適切な監査証拠を入手し、それに基づいて意見表明することとされており、その限りにおいて、監査人は、企業等から、直接、監査証拠を入手していくこととなる。内部統制の不備を発見した場合も、適切なものに報告しなければならない。そして、内部統制監査の結果について、経営者、取締役会及び監査役又は監査委員会に報告しなければならない。また、監査人は内部統制監査の実施において不正又は法令に違反する重大な事実を発見した場合には、経営者、取締役会及び監査役又は監査委員会に報告して適切な対応を求めるとともに、内部統制の有効性に及ぼす影響の程度について評価しなければならない。そして、効果的かつ効率的な監査を実施するために、監査役又は監査委員会との連携の範囲及び程度を決定しなければならない。

金融審議会が公認会計士が粉飾決算など不正を発見した場合、金融庁に通報を義務づけることを提言する方針を固めた。企業の粉飾決算が発覚した後に、金融庁への通報を怠ったことがわかれば、その会計士は懲戒処分の対象になる可能性が高い<sup>注48</sup>。

さらに、金融審議会は監査業務の緊張感を高め、企業との癒着を防ぐ狙い。不正に関与した監査法人へ経済的なペナルティーを科す仕組を整えるため監査法人の制度に関する報告書をまとめた。その提言の柱の一つとして行政処分の多様化。従来の「解散」「業務停止」「戒告」に加え、「課徴金」「業務改善」「役員解任」の3種類の命令を新たに導入を目指している<sup>注49</sup>。

### 3. 開かれた組織運営と内部告発機能

日本では、内部告発は告げ口、裏切り行為といった見方が強い。経営者は、内部通報制度を導入する際にはこういった見方による企業風土への悪影響を考え、内部通報制度の導入に躊躇してしまう。経営者は、まず内部通報制度は企業が様々な問題に対して適切な対応をとるための重要な手段であるだけでなく、従業員を守るための重要な制度であることを認識しなければならない。内部通報制度な不正を早期に発見・解決でき、影響を最小限にとどめることができ、結果として従業員を守る制度であるといえる<sup>注50</sup>。

組織が内部申告を適切に受け止め、過ちを主体的に正していく行動を示すことで内部申告は建設的な効果を持つ。内部申告の破壊的な影響を避け、建設的にその効果を利用するためには、組織が自らを見直し、情報伝達チャンネルの整備や、内部における遵法精神の高揚、「不正は許さない」という姿勢を徹することなどが必要である。肝心なのは、組織内部で不正に関する通報がなされた際の対応の仕方である。内部申告の多くは、組織内部での通報や異義の表明ということからはじまる。そのような行動を起こしても改善が見られない場合に、組織外部への通報に発展するものと考えられる。したがって、対応の遅れや隠蔽工作、内部申告つぶしなどは、むしろ外部への通報に拍車を書ける危険な行為であり、組織は強い非難にさらされることになる<sup>注51</sup>。

内部告発は、企業内部に不正が存在しているという状況を前提として、第1に不正を知る社員の反感、第2段にその社員が不正を社外に公表するという2つの段階からなる行為である。内部告発行為に至る2つの段階のうち、企業にとって好ましくないのは第2段階の行為である。終身雇用制が崩壊して雇用が流動化した現代では、口封じのような方法は有効性を持たない。そして、より本質的なことは、いくら口封じをして当面の内部告発を防げたように見えても、真の問題の解決とはならない。

企業にとって真に必要なことは、既存のリスクを早期に把握して、そのリスクを除去することである。これは既存のリスクだけでなく、新たなリスクへの対処でもある。そこで、企業としては、反感を持つ社員を有効活用するという視点が必要になる。社員が不正に反感を持つのはその社員の健全さを示すものであり、むしろ企業にとって望ましいことである<sup>注52</sup>。したがって、内部通報制度は企業内に存在する違法、不正な行為を早期に発見して、企業自らの手でこれを是正しようとするもので、コンプライアンス実現のための制度であ

り、内部通報制度の構築・整備は、法令遵守体制（コンプライアンス体制）の一部である。その構築・整備は、取締役の善管注意義務、忠実義務の内容となる内部統制システム構築・整備義務の1つと位置づけられる<sup>注53</sup>。

### （3）社外のステークホルダーとのコミュニケーション機能

#### 1．株主の位置づけと役割

「会社は株主のものである」という考えは、株主に経営のコントロールがあるということになる。しかし、特定の支配株主が、社会全体の利益や社会規範を代表しているとはいえない場合もある。したがって、特定のファンドや企業が自己利益追求という目的だけのために敵対的買収によって過半数の議決権を獲得し、その代表が、その企業が自分の支配物であるかのような言動を取ることは問題である。しかし、「物言わぬ株主」をいいことに、経営者が自分勝手な経営判断をしていたら、「物言う株主」の出現は会社の経営に客観性をもたせるという意味で有意義なことに違いないともいえる<sup>注54</sup>。

長期的にその企業の発展に興味をもち、「資本を投下して果実が生まれるのを期待する」という意味での「投資」をする投資家も株主になれる。しかし、「短期的な価格変動のまぐろみから、利ざやを得ようとする」と表現される「投機」をする投機家も株主になれる。つまり、自由な株式市場では、投資家と投機家という二種類の株主が必然に生まれてくる<sup>注55</sup>。したがって、株主の存在が短期的利益を目的とする投機家であるのか、中長期的視野を持った投資家なのかによって、経営方針がはっきり定まらず安定した経営ができないといえる。

企業は安定し、信頼の置ける経営を行うことで株式を長期保有する株主を育成していく必要がある。特に今日においては、敵対的な企業買収がさかんとなっており長期の安定株主が存在することで企業買収からのリスクを避けることができる。したがって、株主にも株主としての責任がある。単に利益をむさぼる投機家は特に、利益という権利を主張し株主としての責任を果たしてないのではないか。株主である以上、株主としてのモニタリング機能としての役割を果たさなければならない。

#### 2．IR（Investor Relations）活動と信頼関係の構築

インターネット取引による浸透によって個人投資家の増加、M&Aの加速によって、IRの必要性が高まっている。IRとは、企業が株主や投資家に対し、投資判断に必要な企業情報を適時、公平、継続して提供する活動のことをいい、制度的開示による情報開示にとどまらず、企業が自主的に行なう情報提供活動のことを言う。それによって企業はIR活動を通じて資本市場で適切な評価を受け、資金調達などの戦略につなげることができる。

IRで最も重要なことは、嘘の情報や間違った情報を流さないこと、そして、投資判断に

必要な情報はマイナスなことでも、リスク情報として投資家に知らせることで市場の信頼につながる。また、株主、投資家、アナリストなど投資関係者が望む情報を、適時適切、公平に提供することが重要である。

したがって、企業が行なうべき情報開示は財務情報のみだけでなく、非財務情報として環境報告書やCSR報告書、情報セキュリティ報告書、知的財産報告書などといった様々なものがある。IRは、企業の経営戦略の一環である。資本市場における評価は、資金調達はもとより、M&A、人材確保など、経営に大きく影響するからである。市場での高い評価は、M&Aの際に強力な武器となる。また、企業の将来の姿を映し出す株価の動きは、就職を希望する人間や従業員などが経営を評価するチェック項目のひとつである。経営の一翼としてのIR戦略を成功させるためには、明確な目的を定めることが重要である。目的を定めたら活動の対象を定め、具体的なプログラムを構築、トップの主導のもとに組織と人材を配置し、目標達成への道筋を描くことが重要である。

IRは、漫然と続けていても意味がない。高いレベルを目指すことで活動の向上を促し、効果を高める。ただし、他者の手法を取り入れてもうまくいくとは限らない。自社の置かれている状況や立場を正確に把握することで、最大限に力を発揮できる。投資家は、経営者の理念や資本政策が説得力を持つか、適切な時期に情報が開示されるかといったIRの「質」に目を向け始めている。情報の洪水の中で、本当に必要な情報がのみ込まれて投資家に届かないといった事態を避けるためにも、投資家のニーズを吸い上げ、それに応える双方向のIRが一段と求められている。

グローバル化に伴い企業の社会的責任（CSR）報告書や知的財産報告書の作成など、協議の財務データの公表に留まらないIR活動が増えている。企業価値を巡る関心が高まる中で、多様なステークホルダー（利害関係者）に細かい情報を積極的に開示し、長期的な企業価値の向上につなげる狙いがある<sup>注56</sup>。

### 3. 地域社会および消費者団体とのコミュニケーション

企業不祥事をなくし、社会から信頼される経営を実践するためには経営者はわが国特有の経済社会環境を踏まえ、単に既存の法令等を守ること、あるいは守らせることに終始すべきではない。自社のかかえる企業特性や構造的な問題を把握し、それらを改善すべく、該当組織に対する社会からの要請を敏感に感じ取り、経営に反映できる体勢を整えなければならない。さらには、適時適切な情報開示が行える内部統制を構築しなければならない。

情報伝達に関しては、社内だけではなく、顧客の意見や苦情等、外部からの情報の入手と活用のための体制を確立することが必要である。企業による反社会的行為で一番被害を受けるのは消費者である。企業が公開する情報や経営者の人柄などを頼りに、消費者が自己責任で会社を評価しなければならない。その会社が公開している情報の内容や経営者の

姿勢を厳しくチェックすることで経営者を牽制することが求められる<sup>注57</sup>。

したがって、そのような情報を共有することで問題に対する原因の発見とともに、品質を高めること、新製品開発への情報となる可能性を秘めているといえる。

そして、消費者や地域住民に対してもできる限りの情報を開示する必要がある。情報提供によって、批判を受けることもあるが、常にその批判に誠実に答えることで、企業の信頼度は向上し、結果的に企業価値を高めることができる。社外に公表できない情報を多く持つてしまうと、その情報を秘匿し管理するためのコストも発生し、その情報が社外に漏洩するリスクもある。企業が情報を公開する方法は、インターネットの普及により格段に拡大した上に、コストも大きなものではなくなった。企業のホームページを見ると、その企業が形式的に情報を公開しているのか、それとも、積極的に情報を公開し、社会からの反応を積極的に経営に活かそうとしているかどうかは一目瞭然となる<sup>注58</sup>。

企業は、多くの利害関係者と接点を持ち、様々なコミュニケーションを増加させていく必要がある。ネットワークの形成が企業の監視機能としてだけでなく、集団知としての役割も果たすだろう。積極的なコミュニケーションが企業の信頼性、透明性のアピールになる<sup>注59</sup>。従業員の生活の質に配慮する企業は、地域社会の責任ある「市民」として振る舞い、良質で安全な製品をつくり業績不振の時期にも、そうした価値観を守り通そうとする<sup>注60</sup>。企業は内部環境だけではなく外部環境への配慮が必要である。そのことが企業価値を高め、さらには利害関係者との信頼関係を構築することになる。

## V. むすびにかえて～可視経営への組織風土

本稿は、何より業務情報の共有化やビジネス・ステータス（管理機能）を明確にした上で、内部統制のキー概念となる経営者の有価証券報告書における経営者（代表者）による適正性の確認書問題やコンプライアンス意識を内部統制が定着すべき企業の組織風土とはいかなるものであるか、に焦点をあてた。内部統制はあらゆる企業風土や企業文化、そしてすべての会社規模に対応できる「スタイル（型）」というものは存在しない。したがって、各企業において独自で構築し、柔軟に対応できる内部統制システムを確立していかなければならない。内部統制の構築ができ、可視化をすることで業務が効率化され、さらに利害関係者に適時適正に情報開示されることによって＜企業価値＞が向上し評価を高めることができるといえるのではないだろうか。

内部統制の構築に不備があった時、監視機能としての主体問題と具体的機能問題が浮上する。経営者が全責任を持ち内部統制の構築・評価が可能となるシステムと組織風土の存在が不可欠である。同時に、経営者がチェックできる詳細なる範囲には限界がある。また、経営者自身が構築・評価をする上で不正を行った場合においては内部統制が全く機能しな

いことになる。その経営者の暴走を止める役割としては、取締役会、監査役、監査委員会、内部監査人などの各機関＝組織がその役割を果たさなければならない。それには経営陣から独立する機関設計と機関相互に連携が＜機能する組織設計＞が重要となろう。

かかる機関設計において重要な点は、会計監査人の外観的独立性に関する規制、精神的独立性を確保するための仕組みの問題である。つまり、第三者機関である公認会計士や監査法人が内部統制の機関として監査する立場である場合、適正な監査（精神的独立性の確保）をしなければならない。そして、あらゆる利害関係者に対して信用性を確保する上で企業と癒着できない組織設計が何より必要である。また、従業員に対しても内部不正があった場合に内部通報がしやすい＜組織環境づくり＞を考えておく必要がある。内部への通報がしやすいようにすることで外部への告発を未然に阻止し、内部で問題を発見・対応し、直に外部へ適正な情報を開示できるからである。

今や、内部統制は、①業務の有効性・効率性、②財務諸表の信頼性、③関連法規の遵守、という、明確な目的を達成するために合理的な保証を提供することを意図する取締役会、経営者およびそのほかのすべての職員－すなわち、会社組織全体によって遂行される1つのプロセスである、と考えられるに至っている。内部統制の真の構築は業務の日常的改革を続けていかなければならない。換言すれば、法律で求められている内部統制（会社法等）は、遵守すべき企業行動としての最低限のルールであり、したがって、継続企業であり続ける以上、上記の三点は至極当然の社会的責任である。経営者は常にかかる内部統制を自ら課し、日常的業務としての管理及び監視を続ける必要があろう。

## 注

1. Ramos, Michael J. 『How to Comply with Sarbanes-Oxley Section 404 : Assessing the Effectiveness of Internal Control :』 John Wiley & Sons Inc 2006. p41
2. 伊藤邦雄他 「ブランドリスクマネジメントと企業価値」 『一橋ビジネスレビュー』 2006年 54巻3号 p23
3. 日本経済新聞 2006年12月1日
4. 八田進二他 『内部統制の要点』 第一法規 2006年 pp18-19
5. 柴田秀樹 『粉飾の監査風土』 プロGRESS 2007年 p200
6. 遠藤 功 『見える化』 東洋経済新報社 2005年 pp180-182
7. 八田進二他 『内部統制の要点』 第一法規 2006年 pp124-125
8. 日本経済新聞 2007年6月30日
9. 鳥飼重和 『豊潤なる企業』 清文社 2007年 p28
10. 堀 公俊 『組織変革ファシリテーター』 東洋経済新聞社 2006年 pp23-25
11. 日沖博道 『BPMがビジネスを変える』 日経BP企画 2006年 pp70-71
12. 同上書 pp176-177
13. IBMビジネスコンサルティング サービス『プロジェクト現場から見た内部統制』 日経BP社 2006年 pp146-148
14. 日経コンピュータ他 『ERP導入実践ガイド2006』 日経BP社 2006年 pp18

15. 社団法人 ビジネス機会・情報システム産業協会 ドキュメントマネージメントシステム部会  
『内部統制のカギを握る 文書管理システム導入のすすめ』 東洋経済新報社 2006年 p18
16. 同上書 p16
17. 長尾一洋他 『可視化経営』 中央経済社 2006年 p157
18. 立石信雄 『企業の作法』 実業之日本社 2006年 pp92-93
19. 山田 秀 『TQM 品質管理入門』 日本経済新聞社 2006年 p50
20. 新日本インテグリティアシュアランス 『インテグリティマネジメント』 東洋経済新報社 2006年pp121-122
21. IBMビジネスコンサルティング サービス『プロジェクト現場から見た内部統制』 日経BP社2006年 pp203-204
22. 牧野二郎 『新会社法の核心』 岩波書店 2006年 p183
23. 八田進二 『内部統制の考え方と実務』 日本経済新聞社 2006年 p84
24. 土田義憲 『内部統制の評価モデル』 中央経済社 2005年 p100
25. 日本経済新聞 2007年1月8日
26. 新日本インテグリティアシュアランス 『インテグリティマネジメント』 東洋経済新報社 2006年 pp18-19
27. 八田進二他 『内部統制の要点』 第一法規 2006年 p171
28. 長尾一洋他 『可視化経営』 中央経済社 2006年 p192
29. 同上書p142-145
30. 堀 公俊 『組織変革ファシリテーター』 東洋経済新聞社 2006年 p202
31. 筆島 務 『中小企業の内部統制戦略』 中央経済社 2006年 p11
32. 印南一路 『すぐれた組織の意思決定』 中央公論新社 1999年 p151
33. 島 邦夫 『社員力革命』 日本経済新聞社 2006年 p155
34. 筆島 務 『中小企業の内部統制戦略』 中央経済社 2006年 p40
35. 岩淵明男 『アメーバ経営革命』 PHP研究所 1987年 p203
36. 稲盛和夫 『アメーバ経営』 日本経済新聞社 2006年 p57
37. 同上書 p154
38. 伊藤邦雄他 「ブランドリスクマネジメントと企業価値」 『一橋ビジネスレビュー』 2006年54巻3号pp10-11
39. 内野 崇 『変革のマネジメント』 生産性出版 2006年 p181
40. 土田義憲 『内部統制の評価モデル』 中央経済社 2005年 pp368-369
41. 中村瑞穂編『企業倫理と企業統治』 文真堂 2003年 pp4-5
42. 立石信雄 『企業の作法』 実業之日本社 2006年 p86
43. 土田義憲 『内部統制の評価モデル』 中央経済社 2005年 p370
44. 鳥飼重和 『豊潤なる企業』 清文社 2007年 p80
45. 新日本監査法人編 『機関設計・内部統制』 中央経済社 2006年 pp87-88
46. 同上書 p113
47. 八田進二他 『内部統制の要点』 第一法規 2006年 p69
48. 日本経済新聞 2006年12月16日
49. 日本経済新聞 2006年12月23日
50. 新日本インテグリティアシュアランス 『インテグリティマネジメント』 東洋経済新報社 2006年 p133
51. 岡本浩一他 『組織健全化のための社会心理学』 新曜社 2006年 p40
52. 國廣正他 『コンプライアンスのための内部通報制度』 日本経済新聞社 2006年 pp14-15
53. 同上書 p23
54. 筆島 務 『中小企業の内部統制戦略』 中央経済社 2006年 p90
55. 日本経済新聞 2006年6月20日



- 56. 日本経済新聞 2005年6月30日
- 57. 筆島 務 『中小企業の内部統制戦略』 中央経済社 2006年 p91
- 58. 同上書 p93
- 59. 代田郁保『差異の経営戦略～企業の存立条件と組織管理』 日刊工業新聞社 1991年 p112
- 60. ローレンス・E・ミッチェル『なぜ企業不祥事は起こるのか』 斎藤裕一訳 麗澤大学出版会  
2005年 p56